



Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Hasan Basri Memduhoğlu ¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları ilköğretim okullarındaki yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Tarama modelindeki araştırma, Bitlis il merkezi ile Tatvan ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 393 öğretmen ve yönetici üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın verileri Şahin (2007) tarafından geliştirilen, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ölçeğinden elde edilmiştir. Araştırmada şu temel bulgulara ulaşılmıştır: Okul yöneticileri orta düzeyde bir empatik dinleme becerisine ve orta düzeyde etkililik becerisine sahiptirler. Yöneticiler iletişim sürecinde orta düzeyde bir geri bildirimde bulunmaktadırlar. Buna karşın yöneticiler iletişim sürecinde üst düzeyde güven vermektedirler. Katılımcıların görüşleri cinsiyet, branş ve kıdeme göre değişmezken unvana göre anlamlı fark bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler

Örgüt
İletişim
İletişim becerileri
İlköğretim okulları

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 16.11.2011

Kabul Tarihi: 27.10.2014

Elektronik Yayın Tarihi: 15.02.2015

DOI: 10.15390/EB.2015.1677

Giriş

Bir sosyal yapı içinde iletişime ihtiyaç göstermeyen hiçbir kişi ya da kurum yoktur. Çünkü iletişim, insanların birbirlerini anlamaları, insan ilişkilerinin kurulması ve devam etmesi için gerekli olan bir köprüdür (Thomson, 2011; Geçimli, 2007; Pondy, 1992). Bir insan topluluğu ayrı ayrı bireylerden oluşan bir koleksiyon değil, kişiler olarak etkileşim içinde olan bireyler topluluğudur. Eğer insan, iletişimin sosyalleştirici etkisinden yoksun kalırsa, biyolojik olarak insan kalır, ama fikri olarak insan-altı bir varlık olmaya mahkûmdur (Bilgiç, 2006).

Aristo'nun "Rhetoric" adlı eserinde konuşmacı, konuşma ve dinleyiciler olarak ifade ettiği iletişim, esas olarak kaynak ile alıcı arasında gerçekleşen bir süreçtir. Kaynak, sahip olduğu bir fikri ya da onunla ilgili davranışları alıcı ile paylaşmak isterse, onu önce çeşitli sembollerle bir mesaj haline getirir, sonra da bu mesajı, bir araç ya da yöntem yardımıyla alıcının duyu organlarından en az birine iletir. Alıcı ise mesajı alır ve davranışlarıyla kaynağa dönüt olarak gönderir (Başarı, 2007; Akyol, 1986; Nural, 2006; Efiloğlu, 2006; Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1994).

İnsanların bir arada bulunduğu örgütlerde de iletişimin rolü ve önemi büyüktür. Örgütsel açıdan iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal süreçtir (Goldhaber, 1990; Akt: Kurt, 2004; Demirtaş; Güneş, 2002).

¹ Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, hasanmemduhoglu@gmail.com

Örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişi olan örgütsel iletişim (Cansu, 2006), örgütün temel yönetim fonksiyonlarının da gerektiği gibi çalışmasına katkıda bulunur. Örgüt yönetiminde iletişimin; planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarının sağlanabilmesi açısından en önemli yönetim aracı olduğu ifade edilmektedir (Covington, Erchul, Hughes ve Meyers, 1995; Erbaş, 2008).

Örgüt içi iletişim süreci, yapı bakımından formel (biçimsel) ve informal (biçimsel olmayan) olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Gerek formel gerekse informal iletişim araçları, örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün önemli parçalarıdır (Cansu, 2006). Örgütteki hiyerarşik otorite yapısı ile ilgili olan formel iletişim, nasıl iletişim kurulacağını ortaya koyar. Bu iletişim kanalları aşağı yönlü, yukarı yönlü, yatay ve çapraz olmak üzere dört yönlüdür (Bolatkıran, 2006; Bilgiç, 2006; Demirtaş; Güneş, 2002; Akın, 1998). Okullarda iletişimin etkili olabilmesi için, özellikle yatay iletişim kanalının açık tutulması önemlidir. Çünkü yatay iletişimde ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan emir ve zorlama olmadan söylenenlerin ve düşüncelerin dikkate alınması ön plandadır (Nural, 2006; Akın, 1998).

Örgütlerde biçimsel yapının eksik kaldığı durumlarda, örgüt üyelerinin doğal gereksinimlerini karşılamak üzere ortaya çıkan informal iletişim ise, biçimsel düzenlemelere bağlı değildir. Biçimsel iletişim kanalları ne kadar iyi işlerse işlesin, arkadaşlık, ilgiler ve görev durumları gibi ortak noktaları paylaşmaktan doğan biçimsel olmayan iletişim sistemi mutlaka olacaktır (Henry, 1973; Akt: Akbaş, 2008). Bir kurumda iyi bir iletişim sağlanmak isteniyorsa informal iletişime de mutlaka yer verilmelidir.

Örgüt içinde kurulan iletişim ağı, alınan kararların ve öngörülen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacını taşır (Andrews, 1989). Ayrıca çalışanların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek, hedeflenen amaçların gerçekleştirileceğine ilişkin inanç sağlamak ve çalışanları belirlenen hedefler doğrultusunda güdülemek gibi çok yönlü etkileri vardır (Cansu, 2006).

Örgütsel iletişim başkalarını etkilemeyi amaçlar (Dirim, 1997). İşlerin koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşımı, çatışma çözme diğer amaçlar olarak sıralanabilir (Goldhaber, 1974; Akt: Akbaş, 2008). Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesinde oldukça önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda iletişimin, örgüt motivasyonunda (Akbaş, 2008), örgüte bağlılıkta (Başyigit, 2006; Erbaş, 2008), yönetim süreçlerinin daha iyi işleminde (Covington, Erchul, Hughes ve Meyers, 1995), örgüt içinde çalışan bireylerin yaratıcılıklarının ortaya çıkmasında ve örgütün genel başarısında (Yalçınkaya, 2007) rol oynayan en önemli etmen olduğu; çalışanlar arasındaki iletişimin yeterli olmadığı durumlarda, verimlilik ve kalitenin aynı oranda düştüğü (Akbaş, 2008) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Diğer örgütlerden farklı olarak, girdisi ve çıktısı insan olan ve her bakımdan insanla iç içe olan eğitim örgütlerinde; insanların beraber hareket edebilmesini, birbirini anlayabilmesini mümkün kılan iletişimin rolü yadsınamaz. Bu örgütlerde iletişim olmadan, eşgüdüm, iş birliği, bilgi paylaşımı olmayacağından (Sarıkamış, 2006), amaçlanan hedeflere ulaşılması da zorlaşır. Örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar genelde zamanlarının dörtte üçünü kişilerarası olaylar ve iletişimin farklı formlarıyla geçirirler (Baker, 2011). Bundan dolayı iletişim pratikleri ve teknolojileri bütün örgütlerde ciddi önemli olmuştur (Wertheim, 2011).

Yönetimsel kararların alınmasında gerekli ve yeterli bilgilerin toplanması, alınan kararların izlenip sonuçların değerlendirilebilmesi, çalışanların kuruma bağlılığı, motivasyonları ve yaratıcılıkları ile kurumun genel başarısı, iletişimin etkinliğiyle mümkün olduğuna göre (Payne, 2005; Bolatkıran, 2006; Dirim, 1997; Başyigit, 2006; Yalçınkaya, 2007; Akbaş, 2008), bu etkinliği sağlayacak becerilerin de neler olduğunu bilmek gerekir. Bu çerçevede örgütlerde yöneticilerin sahip olması gereken bazı iletişim becerileri şöyle sıralanabilir:

Empatik Dinleme: Karşılıklı iletişimin yarıya yakını dinleme oluşturur (Green, 2007). İletişim esnasında fikirler, ne kadar açık ve net ifade edilirse edilsin, karşıda iyi bir dinleyici bulunmadığı sürece iletişim aksayacaktır. Pek çok insan karşısındakini dinlerken onun ne dediğinden çok kendi önyargı ve algılarını ve karşısındakine ne cevap vereceğini düşünür. Oysa empatik dinlemede karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmak esastır (Tuna, 2008). Empatik dinleyenler, karşısındakinin meramını, ihtiyaçlarını (Sayers, Bingham, Graham ve Wheeler, 1993) ve sözlü olarak dile getirmede duyularını da sezebilir (Canova, 2011). Buna göre empati ile iletişim, mesaj odaklı olmaktan ziyade alıcı odaklı olmaktadır (Kurt, 2004). Buna göre örgütlerde iyi bir yönetici olabilmenin koşullarından birisi empatik dinleme becerisine sahip olmaktır (Sims, 2002).

Etkili Konuşma ve İkna Edicilik: İkna edici olmak, sözlü iletişimde önemli bir özelliktir. İkna etme ve etkileme, karşımızdakilerin düşünce, tutum ve davranışlarını istediğimiz yönde değiştirme sürecidir (Demir, 2003). İletişimde etkileme ve ikna etme becerisi başarılı bir örgüt için de gereklidir (Thomson, 2011). Örgütlerde iletişim insanların düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlar (Nelson ve Quick, 1995). Bunun için, karmaşık ve teknik dil kullanmaktan kaçınarak, kolay anlaşılacak dil ve görsel malzemeler kullanmak ikna ediciliği güçlendirir (Kartan, 2007; Pehlivanloğlu, 2006).

Geri Bildirimde Bulunma: Geribildirim, alınan mesaja karşı gösterilen tepki süreci (Uysal, 2003) veya kişiye söylediklerinin /yaptıklarının doğruluğu, yanlışlığı, eksikliği, tamlığı hakkında verilen mesajdır (Gürses, 2006). Örgüt içinde yöneticiler örgütsel işleyiş ve sonuçlar hakkında bilgiye, geribildirimlerden faydalanarak sahip olurlar (Hacıoğlu, 2007). Geribildirim süreci, mesajla iletilmek istenen içeriğin alıcı tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmakta ve iletişimin etkinliğini artırmaktadır (Melcher ve Beller, 1967). Dönütün yetersiz olduğu örgütlerde, çalışanlar içe kapanırken; yoğun geribildirim kullanımı, işlerin daha doğru anlaşılmasını ve yapılmasını sağlar (Hall, 1973; Uysal, 2003).

Güven Verme: Alıcının verilen bir mesajdaki sonuçları kabul etmesi, bir ölçüde alıcının kaynağın güvenilirliğine ilişkin algısına bağlıdır. Kaynağın güvenilirliği kaynağın sürekli bir özelliği değil, daha çok alıcının kaynağa yüklediği bir özelliktir. Araştırmalar, yüksek güvenilirliği olan kaynakların düşük güvenilirliği olan kaynaklardan daha çok ikna etkilerini göstermektedir (Ergin; Birol, 2000). Örgütte yöneticiler açısından güven iklimi yaratmak kadar bu iklimi sürdürürebilmek de oldukça önemlidir. Çünkü yıllar içinde tesis edilen güveni yıkmak yalnızca dakikalar alır (Newstrom ve Davis, 1997).

Araştırmalar, yukarıda sıralanan yönetim becerilerine sahip olmanın yönetim faaliyetlerine olumlu yönde etki ettiğini, bu becerilerin bulunmadığı yöneticilerin kurumlarında istenilen hedefleri yakalamanın zorlaştığını göstermektedir (Dirim, 1997; Bolatkıran, 2006; Başyigit, 2006; Yalçınkaya, 2007; Akbaş, 2008). Bu açıdan insan yoğunluklu örgütler olarak okullarda, yöneticilerin iletişim becerilerine ne ölçüde sahip olduklarının ve okullarda iletişim sürecinin nasıl işlediğinin belirlenmesi önemli görülmektedir. Bu araştırma, yöneticilerin bu becerilere ne düzeyde sahip olduğunu ortaya çıkarmakla, bu alandaki literatüre teorik katkının yanı sıra yöneticilerin daha etkili iletişim kurmaları yönünde pratik katkı da sağlayabilecektir.

Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kişilerarası iletişim becerilerini belirlemektir.

Yöntem

Araştırma Modeli, Evren ve Örneklem

Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın hedef evreni Bitlis il ve Tatvan ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemi Bitlis il ve Tatvan ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 393 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem oranlı tabakalı örnekleme tekniğiyle ve seçkisiz (random) olarak belirlenmiştir. Örneklem dağılımında, il ve ilçe merkezindeki öğretmen ve yönetici sayısının, toplam hedef evrene oranı dikkate alınmıştır. . Buna göre 18 okulda ulaşılabilen tüm yönetici öğretmenlere anket uygulanmıştır. Anket uygulanan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı okulların, farklı sosyo-ekonomik özelliklere ve gelişmişlik düzeylerine sahip çevrelerden seçilmesine dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, görev, branş ve kıdemlerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 393 katılımcının kadın-erkek ve sınıf-branş dağılım oranlarında belirgin bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Büyük çoğunluğunu öğretmenlerin oluşturduğu katılımcıların %71,5’inin 6 yıl ve altında hizmet süresine sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 1. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Düzy	N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	176	44,8
	Erkek	217	55,2
Görev	Yönetici	37	9,4
	Öğretmen	356	90,6
Branş	Sınıf	206	52,4
	Branş	187	47,6
Kıdem	1-3 Yıl Arası	151	38,4
	4-6 Yıl Arası	130	33,1
	7-9 Yıl Arası	49	12,5
	10 Yıl ve Yukarısı	63	16,0
	Toplam	393	100

As it is clear from Table 1, the male-female and classroom-branch distribution ratios of the 393 participants did not significantly vary. It is remarkable that 71,5% of the participants, mostly teachers, were in the experience range of 6 years and below.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Veri toplama aracı olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerini belirlemeye yönelik olarak Şahin (2007) tarafından geliştirilen ve 33 maddeden oluşan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, KMO değeri ,909 ve Bartlett test değeri (Bartlett's Test of Sphericity) .000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda; “Empatik Dinleme”, “Etkililik”, “Geri Bildirimde Bulunma” ve “Güven Verme Becerisi” boyutlarından oluşan ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin 0.56 ile 0.84 arasında olduğu saptanmıştır. Dört boyutun toplam varyansı açıklama oranı % 68.37, ölçme aracının güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) .96 olarak bulunmuştur.

Verilerin analizinde betimsel istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) ve kişisel değişkenlere ilişkin fark analizlerinde normallik ve homojenlik varsayımının sağlandığı durumlarda parametrik testler (t-testi, Anova), sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan testler (Mann Whitney U) uygulanmıştır. Bulgular hakkında değerlendirme yapılırken Tablo 1’de yer alan ölçüler esas alınmıştır.

Tablo 2. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Range	Seçenek	Aralığın Değeri	Değerlendirme
1,00-1,80	Hiç	Çok Olumsuz	Yetersiz
1,81-2,60	Nadiren	Olumsuz	Alt Düzey
2,61-3,40	Bazen	Orta	Orta Düzey
3,41-4,20	Sık Sık	Olumlu	Üst Düzey
4,21-5,00	Her Zaman	Çok Olumlu	Çok Üst Düzey

Bulgular

İletişim Becerileri Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ölçeğe verdiği cevaplar çerçevesinde katılımcıların iletişim becerileri boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler tablo 3. te verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin iletişimde “empatik dinleme” ($\bar{X}=3,36$), “etkililik” ($\bar{X}=3,36$) ve “geri bildirimde bulunma” ($\bar{X}=3,33$) davranışlarını “bazen” ($\bar{X}=3,33$); iletişimde “güven verme” davranışlarını ise “sık sık” ($\bar{X}=3,63$) sergiledikleri anlaşılmaktadır. Buna göre çalışmada en yüksek katılımın güven verme boyutunda olduğu en az katılımın sağlandığı boyutun ise geri bildirimde bulunma boyutundaki ifadeler olduğu görülmektedir.

Empatik dinleme boyutundaki davranışların en az ($\bar{X}=3,09$) ve en çok ($\bar{X}=3,93$) sergilenen davranışları içerdiği ve katılımcı görüşlerinin en fazla farklılaşmayı gösterdiği ($SS=1,18$) görülmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin, öğretmenlerin iletmek istediği konunun önem derecesi ne olursa olsun sık sık dinlemeye isteklilik gösterdikleri ($\bar{X}=3,93$), öğretmenlerin tüm mesajlarını göz teması kurarak dinleme ($\bar{X}=3,66$), ve dinlerken kendi söz ve tavırlarında uyumlu olmaya çalışma ($\bar{X}=3,56$), davranışlarını sık sık sergiledikleri; ancak öğretmenlerin tutum ve davranışlarının altında yatan sebepleri anlamaya çalışma ($\bar{X}=3,09$), duygularını öğretmenlerle paylaşmada isteklilik gösterme ($\bar{X}=3,13$), öğretmenlerin söylediklerine anlık tepki vermeden üzerinde düşünme ($\bar{X}=3,14$) gibi davranışları ise orta düzeyde (bazen) gösterdikleri görülmektedir. Empatik dinleme boyutu genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin empatik dinleme becerisinin orta düzeyde ($\bar{X}=3,36$) olduğu görülmektedir.

Etkililik boyutu çerçevesinde okul müdürlerinin mesajlarını iletirken mevcut materyallerden yararlanma konusunda yaratıcılığa diğer bütün özelliklere göre en az düzeyde sahip oldukları ($\bar{X}=3,03$), öğretmenlerle iletişim kurdukları konularda bilgi sahibi olduklarını hissettirme ($\bar{X}=3,58$) davranışının ise bu boyuttaki en yüksek düzeyde ve sık sık sergilenen davranış olduğu görülmektedir. Etkililik boyutu genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin etkililik becerisinin orta düzeyde ($\bar{X}=3,36$) olduğu görülmektedir.

Geri bildirim verirken öğretmenlerin konuyu kavrayıp kavramadığını belirten jest ve mimiklerini izleme ($\bar{X}=3,39$) ve geri bildirim verirken anlaşılmasını sağlayacak derecede örneklendirmeye çaba gösterme ($\bar{X}=3,39$) davranışlarının bu boyutta en fazla gözlemlenen davranışlar olduğu ve bunların olumluya yakın düzeyde sergilendiği; öğretmenlere verdikleri geri bildirimin, konunun ayrıntılarını irdeleyecek nitelikte olmasına özen gösterme ($\bar{X}=3,18$) davranışının ise en az sergilenen davranış olduğu ($\bar{X}=3,18$) anlaşılmaktadır. Geri bildirimde bulunma boyutu genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin geri bildirimde bulunma becerisinin orta düzeyde ($\bar{X}=3,33$) olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların İletişim Becerileri Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Madde Katılım Sırası

Okul yöneticileri	\bar{X}	SS	Katılım Sırası
Empatik Dinleme			
öğretmenlerin iletmek istediği konunun önem derecesi ne olursa olsun dinlemeye isteklilik gösterir.	3,93	1,06	1
öğretmenlerle iletişimlerinde sözlü ve sözsüz mesajların tutarlılığına özen gösterir.	3,56	1,08	3
öğretmenlerin davranışlarını etkileyebilecek öğretmenlere ait kişisel özelliklerin farkındadır.	3,37	1,23	4
iletişim sürecinde öğretmenlerin nasıl tepkide bulunacağını tahmin etmeye çalışır.	3,32	1,09	6
öğretmenleri tanımak için onlarla iletişim kurmada isteklilik gösterir	3,25	1,19	7
öğretmenlerin tutum ve davranışlarının altında yatan sebepleri anlamaya çalışır.	3,09	1,16	11
öğretmenlerle ilişkilerinde öğretmenlerin sosyal, kültürel ve ekonomik farklılıklarını dikkate aldıklarını hissettirir.	3,18	1,19	8
duygularını öğretmenlerle paylaşmada isteklilik gösterir.	3,13	1,24	10
öğretmenlerin söylediklerine anlık tepki vermeden üzerinde düşünür.	3,15	1,3	9
öğretmenleri dinlerken göz teması kurarlar.	3,66	1,1	2
öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamaya caba gösterir.	3,34	1,29	5
Toplam	3,36	1,18	
Etkililik			
vermek istedikleri mesajla ilgili doğru verileri belirleme konusunda özenlidir.	3,47	1,07	3
mesajlarıyla ilgili olarak öğretmenlerde ortaya çıkan sorunları açıklığa kavuşturmada isteklidir.	3,42	1,16	4
öğretmenlerle iletişim kurdukları konularda bilgi sahibi olduklarını hissettirir.	3,58	1,05	1
iletişimi, öğretmenlerin olumlu yönlerini ve yeteneklerini vurgulayacak nitelikte yapılandırmaya özen gösterir.	3,20	1,16	8
mesajlarını iletirken mevcut materyallerden yararlanma konusunda yaratıcıdır.	3,03	1,16	9
mesajlarında mevcut gerçeklerden hareket etmeye özen gösterir.	3,56	1,06	2
öğretmenlere kendilerini ifade etme fırsat ve olanaklarını yaratmada dikkatlidir.	3,38	1,23	5
okuldaki tüm öğretmenlerin iletişim sürecinin parçası olmasına özen gösterir.	3,35	1,18	6
öğretmenlerde olumsuz duygu ve düşünce yaratabilecek içerikteki basmakalıp ifadelerden kaçınmaya caba gösterir.	3,22	1,25	7
Toplam	3,36	1,15	
Geri Bildirimde Bulunma			
geri bildirim verirken öğretmenlerin konuyu kavrayıp kavramadığını belirten jest ve mimiklerini izler.	3,39	1,08	1
geri bildirim verirken anlaşılmasını sağlayacak derecede örneklendirmeye caba gösterir.	3,39	1,03	2
verecekleri geri bildirimin nitelik- yer ve zamanlama açısından uygunluğuna özen gösterir.	3,35	1,10	5
öğretmenlerle iletişim kurmaları gerektiğinde beden dillerinin ve hareketlerinin etkileri konusunda bilgilidir.	3,31	1,13	7
öğretmenlere geri bildirimi doğru ve gerçek duyguları ile verdiğini hissettirir.	3,36	1,14	4
öğretmenlerle konuşmalarında anlattıklarını pekiştirebilecek nitelikte beden dili seçimine özen gösterir.	3,25	1,11	8
öğretmenlerin dile getirdikleri konularla ilgili geri bildirim vermede isteklilik gösterir.	3,34	1,11	6
öğretmenlere verdikleri geri bildirimin, konunun ayrıntılarını irdelleyecek nitelikte olmasına özen gösterir.	3,18	1,03	9
geri bildirim verirken sözlü ve sözsüz iletişim yöntemlerinin her ikisini de kullanmaya caba gösterir.	3,37	1,08	3
Toplam	3,33	1,09	
Güven Verme			
iletişim kurarken samimi duygular yansıtır.	3,69	1,12	3
verdikleri sözleri yerine getirir.	3,69	1,06	2
kişisel ve mesleki konularla ilgili düşüncelerini yeri geldiğinde dürüstçe açıklar.	3,74	1,03	1
geri bildirim verirken kişisel farklılıkları dikkate alır.	3,40	1,11	4
Toplam	3,63	1,08	
Genel Toplam	3,38	28,89	

Güven verme boyutunda, kişisel ve mesleki konularla ilgili düşüncelerini yeri geldiğinde dürüstçe açıklama ($\bar{X}=3,73$), verdikleri sözleri yerine getirme ($\bar{X}=3,69$) ve iletişim kurarken samimi duygular yansıtmaya ($\bar{X}=3,68$) davranışlarının olumlu düzeyde sık sık tekrarlanan yönetici davranışı

olduğu anlaşılmaktadır. Güven verme boyutu genel olarak değerlendirildiğinde ($\bar{X}=3,63$), yöneticilerin geri bildirimde bulunma becerisinin olumlu ve üst düzeyde olduğu görülmektedir.

Ölçeğin toplam puanı değerlendirildiğinde yöneticilerin olumlu iletişim becerilerine orta düzeyde sahip oldukları ve bu tür davranışları “bazen” ($\bar{X}=3,38$) sergiledikleri görülmektedir.

Cinsiyet ve Unvan Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin branş ve cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet ve Branş Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kadın	176	108,7159	30,80926	391	-1,824	,069
Erkek	217	114,0461	27,07872			
Sınıf	206	112,5874	29,24980	391	,668	,504
Branş	187	110,6364	28,53928			

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcıların; yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyet [$t_{(391)} = -1,824$; $P > 0,5$] ve branşlarına [$t_{(391)} = 0,688$; $P > 0,5$] göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici grubu sayısının düşük (37) olması ve yönetici sayısı ile öğretmen sayısının normal dağılım göstermemesi nedeniyle, görev değişkenine parametrik olmayan Mann-Whitney U testi uygulanmış ve sonuçları tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Görev Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Yönetici	37	275,96	10210,50	3664,500	,000
Öğretmen	356	188,79	67210,50		

Tablo 5’te görüldüğü gibi, yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim becerilerine Yönelik görüşlerinde görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık [$U=3664,50$; $p < .05$] olduğu gözlenmektedir. Ortalamalar için bakılan t-testi sonuçlarına göre, yöneticiler ($\bar{X}=3,95$ /130,54) kendilerinin olumlu iletişim davranışlarını ($\bar{X}=3,95$ /130,54) “sık sık” sergiledikleri ve üst düzeyde olumlu iletişim becerilerine sahip oldukları görüşündeyken; öğretmenler ($\bar{X}=3,14$ /109,69) ise yöneticilerin bu tür davranışları “bazen” sergilediklerini ve olumlu iletişim becerisine orta düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin kıdem yılı değişkenine göre görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik tek boyutlu varyans (Anova) analizi sonuçları tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Kıdem Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Kategoriler	N	\bar{X}	SS	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort. F	P
1-3 Yıl arası	151	112,5232	28,25405	1208,945	3	402,982	,481
4-6 Yıl arası	130	109,3692	29,97703	326047,365	389	838,168	
7-9 Yıl arası	49	111,7755	28,19225	327256,310	392		
10 Yıl ve üzeri	63	114,2222	29,02471				

Tablo 6’da görüldüğü gibi, hizmet değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark [$f_{(3-389)}=0,481$; $p>.05$] bulunmamıştır. 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar

yöneticilerin iletişim becerileri konusunda görece daha olumlu görüşlere sahip olsalar da bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tartışma

Bu çalışmada okul yöneticilerinin orta düzeyde bir empatik dinleme becerisine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, olumsuz değerlendirilebilecek bir bulgudur. Bu sonuç Şahin (2007) ve Şimşek'in (2003) araştırma bulgularıyla farklılaşmaktadır. Sözkonusu araştırmalarda yöneticilerin empatik dinleme becerisinin üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Hatta Şahin'in (2007) araştırmasında yönetici algılarına göre bu düzey çok üst derece olarak belirlenmiştir. İletişimi geliştirebilmek için, yöneticilerin en etkili şekilde nasıl anlaşılacaklarını öğrenmeye ve uygulamaya çalışmalarının yanı sıra, karşılarındakileri anlayabilme becerilerini de geliştirmenin büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu tür çabaların odak noktası, dinleme becerilerinin geliştirmesinde toplanmaktadır. Zira insanların gerçek duygu, düşünce ve arzularını ifade edebilmeleri için onları cesaretlendirmenin yollarından birisinin dinleme olduğu belirtilmektedir. Ancak, karşıdakini sadece dinlemek de yetersizdir. Karşıdakini, anlatmak istedikleriyle birlikte dinlemek gerekmektedir (Şahin, 2007). Pek çok insan karşıdakini dinler ancak yine pek çoğu karşıdakinin ne dediğinden çok kendi önyargı ve algılarını ve karşıdakine ne cevap vereceğini düşünür. Oysa iletişimde empati kurabilmek için, kişi karşıdaki bireyin hem duygu hem de düşüncelerini doğru olarak anlamalıdır (Tuna, 2008).

Çalışma bulgularına göre yöneticiler, öğretmenlerin tüm mesajlarını göz teması kurarak dinleme ve dinlerken kendi söz ve tavırlarında uyumlu olmaya çalışma davranışlarını sık sık sergilemektedirler. Yöneticilerin, ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin diyalog taleplerini karşılamaları, eğitim örgütünün iletişimi bakımından oldukça önemlidir. Bu sayede hem sorunlar ortaya çıkmadan ya da büyümeden çözülebilmekte, hem de eğitimin verimliliği artmaktadır. Kişiler ve talepler noktasında bir ayırım yapmadan, örgüt çalışanlarıyla iletişim kuran yöneticilerin, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda motive etmesi daha kolaylaşacaktır.

Empatik dinleme boyutu ile ilgili bulgular, yöneticilerin öğretmenleri sık sık dinlemeye çalıştığını, ancak onları dinlerken yeterince samimi ve esnek değil, kısmen tepkisel dinlediklerini ve duygularını öğretmenlerle paylaşmada çok istekli davranmadıklarını göstermektedir. Baltaş ve Baltaş'a göre (1992), iletişim süreçlerinde, karşıdaki kişiye verilen değer en önemli göstergesi, onu dinlemek için ayrılan süre ve dinleme biçimidir. İnsanlar iletişim halinde iken zamanlarının % 40 veya 45'ini dinleyerek geçirmektedirler. Karşılıklı iletişimin yarısına yakın bölümünü dinleme oluşturmaktadır. Bu durumda örgütte herkes gibi yöneticilerin nasıl konuştuğu kadar, nasıl dinledikleri de oldukça önem kazanmaktadır (Şengöz, 2000).

Sonuç olarak okul yöneticileri çalışanları dinlemesini bilmelidir. Söylediklerinin duyulmasını isteyen yönetici önce dinleme alışkanlığı edinmelidir (Geçimli, 2007). Muhatabının duyguları hakkında fikir sahibi olmayan yöneticiler onlarla sağlıklı iletişim kuramazlar. Bu yüzden okul yönetiminde çalışanları empati kurarak dinleyebilmek önemli bir yönetim becerisi ve yetenek olarak kabul edilmektedir (Green, 2007).

Çalışma bulgusuna göre okul yöneticilerinin, orta düzeyde etkililik becerisine sahip oldukları anlaşılmaktadır. İletişimde etkililik, etkili konuşmak ve konuşmada inandırıcı ve ikna edici olmaktır. İkna etme, karşıdaki kişi veya kişilerin bize ters düşen düşünce, davranış veya tutumlarını bizim istediğimiz yönde değiştirme sürecidir. Etkileme ise, karşıdaki kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun vadede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye yönelik iletişim, amacını açıkça ortaya çıkarmasına karşın, etkilileme, daha gizli ve uzun dönemde bir iletişim stratejisine sahiptir (Demir, 2003).

Yöneticiler, öğretmenlerle kurdukları iletişimde bilgi sahibi olmanın yanı sıra mesajlarında sık sık mevcut gerçeklerden hareket etmekte ve mesajlarıyla ilgili doğru verileri kullanmaktadırlar. Ancak etkililik boyutuyla ilgili diğer bulgular, yöneticilerin diyaloglarında basmakalıp ifadeler kullandıklarını iletişim sürecinde materyallerden yararlanma konusunda eksiklikleri bulunduğunu,

iletişim kurarken öğretmenleri motive edecek olumlu mesajlar vermede sıkıntı yaşadıklarını ve iletişim tekniklerini orta düzeyde kullandıklarını göstermektedir. Bu durum yöneticilerin öğretmenlerle iletişime geçerken ilgili konuda bilgili olmaya ve iletişimde doğru veriler kullanmaya özen gösterdiklerini, ancak iletişim teknikleri konusunda yeterli olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Okulda yöneticilerin, çalışanları iletişimle etkilemeleri ve ikna etmeleri gerekir. Çünkü örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişim olaylarının çoğu, çalışanların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemeyi ve değiştirmeyi amaçlar (Kartan, 2007). Aşırı derecede karmaşık, teknik ve ağdalı dil kullanımından kaçınmak, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılacak kelimeleri ve görsel malzemeleri kullanmak ikna etmede önemli rol oynayabilmektedir (Pehlivanloğlu, 2006).

Bu araştırma, yöneticilerin iletişim sürecinde orta düzeyde bir geri bildirimde bulunduklarını göstermektedir. Gürses (2006) ve Şahin (2007) bu konuda yaptıkları araştırmalarında bu becerinin, yöneticiler tarafından üst düzeyde gösterildiğini ortaya koymuşlardır. Yöneticiler, örgüt içinde örgütsel amaçlara ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşıldığına ilişkin bilgiye, geribildirim sürecinden faydalanarak sahip olurlar (Hacıoğlu, 2007). Yönetimde geri bildirim çift yönlü bir süreçtir. Aşağıdan yukarıya (asttan üste) yapılan geri bildirim, talepler ve verilen talimatların anlaşılıp anlaşılmadığını; yukarıdan aşağıya (yöneticiden çalışanlara) geri bildirim ise çalışan açısından algılanan mesajın doğruluk düzeyini ölçme, diğer bir ifadeyle alıcının kendi algısını ölçmesine yarar (Şahin, 2007). Okullarda yöneticiler, iletişim sürecinde aldıkları mesaja ilişkin tepkilerine çalışanların dikkat ettiğini, onun anlayıp anlamadıklarını gösteren işaretler bulmaya çalıştıklarını unutmamalıdır (Geçimli, 2007).

Çalışma bulgularına göre okul müdürleri iletişim sürecinde üst düzeyde bir güven vermektedirler. Bu olumlu sonuç Şahin (2007) ve Şimşek'in (2003) bulgularıyla örtüşmektedir. Alıcının verilen bir mesajdaki sonuçları kabul etmesi, bir ölçüde alıcının kaynağın güvenilirliğine ilişkin algısına bağlıdır. Kaynağın güvenilirliği kaynağın sürekli bir özelliği değil, daha çok alıcının kaynağa yüklediği bir özelliktir. Araştırmalar, güven veren yöneticilerin, çalışanları daha yüksek düzeyde etkileri sonucunu ortaya koymuştur (Ergin ve Birol, 2000).

Bulgulara göre yöneticilerin, genelde düşüncelerini dürüstçe ifade eden, samimi ve sözünde duran kişiler olarak algılandığından, çalışanlarına yüksek düzeyde güven verdikleri; ancak buna karşın yöneticilerin bazen kişisel farklılıkları yeterince dikkate almadıkları görülmektedir. Oysa kişisel farklılıkların dikkate alındığı ve onların değerlendirildiği örgüt içinde, iletişimin daha sağlıklı işlediği, böylelikle örgütsel yaratıcılığın ve etkililiğin yükseldiği belirtilmektedir (Memduhoğlu, 2008).

Çalışmada kişisel değişkenlere ilişkin bulgulara göre katılımcıların görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak bu konuda önemli bir husus dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan katılımcıların % 71,5' ini 1-6 yıl arası kıdeme sahip olanlar oluşturmuştur. Dolayısıyla fark çıkmamasının bir nedeni, katılımcıların kıdemlerinin birbirine çok yakın olması olabilir. Zorunluluktan dolayı en yüksek kıdem düzeyi 10 yıldan başlatılmıştır. Araştırmanın yapıldığı ilde ve ilin bulunduğu coğrafi bölgede, çeşitli nedenlerle öğretmen sirkülasyonu çok yoğundur. Bölgede görev yapan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun mesleğinin ilk yıllarında, görece daha dinamik, ama aynı zamanda daha deneyimsiz oldukları söylenebilir. Kıdeme ilişkin bu oran, bazı çalışma bulgularına paralellik göstermekle beraber (Akbaş, 2008; Başyigit, 2006), sirkülasyonun daha düşük olduğu batı illerinde yapılan diğer çalışmalarla önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Akin, 1998; Ateş, 2005; Gürses, 2006; Şahin, 2007; Şaşı, 2008; Şimşek, 2003; Yıldız, 1996). 2009 yılında Bitlis il genelinde görev yapan toplam öğretmen sayısı 2600 iken, bunlardan 430'u il dışına tayin istemiş ve 570 yeni öğretmen atanmıştır (MEB, 2009; Anadolu Ajansı, 2009). Yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin hizmet sürelerine bağlı değişebilen beklentileri ve ideallerinden kaynaklı olarak görüşleri de değişebilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmadaki öğretmen görüşleri üzerinde öğretmenlerin beklentilerini belirleyen mesleki kıdemlerinin düşük olmasının etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Bulgular görev değişkeni açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin kendi iletişim becerileri hakkında üst düzeyde olumlu kanaat belirttikleri anlaşılmaktadır. Oysa öğretmenler, yöneticilerin

iletişim becerilerinin orta düzeyde olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Bu bulgu Şahin'in (2007) araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Şahin tarafından (2007) Antalya ilinde yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları belirlenmiştir. Bu farklılığın; insanın kendini objektif değerlendirmesinin zorluğundan ve kendi yanlış ve eksikliklerinden ziyade doğrularını ve yeterliklerini daha çok görmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Çalışmanın toplam puan değerleri dikkate alındığında okul yöneticilerin olumlu iletişim becerilerine orta düzeyde sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu, yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla pek örtüşmemektedir. Gürses (2006) tarafından, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin çalışanlarla yaşadıkları iletişim sorunlarını öğretmenlerin bakış açlarına göre ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişimleri sürecindeki yeterliklerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu; öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerini mükemmel ya da mükemmele yakın bulduğu sonucuna varılmıştır. Şimşek'in (2003) lise müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişkiyi incelediği çalışmada, okul müdürlerinin % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve % 75'nin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Şahin (2007) ise ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin üst düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmalar, yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların yöneticiye güvenlerini, moralini, üretkenliğini, motivasyonunu, örgüte bağlılığı ve kurumun genel başarısını doğrudan etkilediğini (Thomson, 2011; Yalçınkaya, 2007; Başıyigit, 2006; Erbaş, 2008), okullarda yöneticilerin olumlu iletişim becerilerine sahip olmalarının yönetim faaliyetlerine olumlu yönde etki ettiğini, bu becerilere sahip olmayan yöneticilerin görev yaptığı örgütlerde belirlenen hedefleri yakalamanın zorlaştığını göstermektedir (Dirim, 1997; Bolatkıran, 2006; Başıyigit, 2006; Yalçınkaya, 2007; Akbaş, 2008).

Örgütlerde iletişim olmadan, bilgi paylaşımı, eşgüdüm, iş birliği olmayacağından örgütlerin başarılı olması da imkânsızlaşır (Dirim, 1997; Sarıkamış, 2006). İletişim yönetsel faaliyetlerin temel özelliği olduğundan, yöneticilerdeki bu eksiklik başarısızlığa yol açacaktır (Oswick; Keenoy, 1997). Kişilerarası, grup içi, gruplar arası ya da örgüt dışı düzeylerde etkili iletişim örgütsel başarının esas bileşenidir (Baker, 2011). Buna göre okul yöneticisinin iletişim becerisinin yüksek olmasının; okulda yönetim süreçlerinin daha iyi işlemesine (Covington, Erchul, Hughes ve Meyers, 1995), öğretmen ve diğer personelin okulda daha huzurlu çalışmasına ve okulun genel başarısının yükselmesine katkı sağlaması kuvvetle muhtemeldir.

Sonuç ve Öneriler

Yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarında yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlere göre;

- İlköğretim okul yöneticileri orta düzeyde iletişim becerilerine sahiptir.
- Yöneticiler, “empatik dinleme” “etkililik” ve “geri bildirimde bulunma” alt boyutlarında orta düzeyde iletişim becerisine sahiptir.
- Yöneticiler, iletişimde yüksek düzeyde güven verme becerisine sahiptir.
- Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri branş, cinsiyet ve kıdeme göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin iletişim becerileri konusunda yöneticiler, öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul yöneticilerine iletişim becerisi kazandırmaya dönük eğitimler verilebilir ve yöneticiler bu tür etkinliklere katılmaları yönünde özendirilebilir.
2. Okul yöneticilerinin, okul personeliyle olan iletişimlerini çift yönlü olarak geliştirmeleri amacıyla okullarda ortak sosyal etkinliklere yer verilmelidir.

Yöneticilerin iletişim becerileri konusunda farklı bölgelerdeki iller arasında karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir. Aynı şekilde yöneticilerin iletişim becerilerinin çeşitli yönetsel kavram ve değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı ilişkisel araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, M. (1998). *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, E. (1986). *Eğitsel İletişim Ortamlarında Ses Boyutu ve Akustiğin İşlevi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andrews, P. H. (1989). Improving lecturing skills: Some insights from speech communication. *Teaching and Learning at Indiana University Series*. Eric CHN: CS506560
- Ateş, Ö. T. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları (Kırıkkale İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baker, K. A. (2011). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> (erişim: 10.09.2011)
- Başarı, A. (2007). *Sınıf İçi İletişim Aksaklıklarına Yönelik Öğretmen Öğrenci Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç, A. S. (2006). *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Canova, S. (2011). *Etkili İletişim Becerileri*. <http://www.nccogpdm.metu.edu.tr/Brosur-14.pdf> (erişim: 10.09.2011)
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi Ve Bir Şirket Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Covington, C. G., Erchul, W. P., Hughes, J. N. ve Meyers, J. (1995). Further explorations of request-centered relational communication within school consultation. *School Psychology Review*, 24(4), 621-632.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde İletişim Yönetimi. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. (Ed: Cevat Elma, Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dirim, M. (1997). *"Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi"* (Niğde Oysa Çimento Fabrikasında Yapılan Bir Uygulama) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efiloğlu, Ö. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbaş, G. (2008). *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergin, A. ve Birol, C. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Ergin, H. (2003). *İletişim Becerileri Eğitim Programı'nın Okul Öncesi Dönem Çocuklarının İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geçimli, A. (2007). *Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Green, D. J. (2007). *The Problem of Poor Listening Skills* http://faculty.weber.edu/djgreen/TBE_3250/Assignment/Poor%20Listening%20FORMAL%20REPORT%20FINAL%20Ina%20and%20Bryan1.pdf (erişim: 10.09.2011)
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, J. (1974). Interpersonal Style and the communication Dilemma: I. Managerial Implications of the Johari Awareness Model. *Human Relations*, 4(27), 381-399.
- Hacıoğlu, B. (2007). *Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kartan, N. (2007). *İntranetin Örgütsel İletişime Etkileri Ve İntranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji Ltd. Şrk. Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, T. (2004). *Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- MEB, (2009) http://personel.meb.gov.tr/sayfa_goster.asp?ID=207 (erişim: 12.03.2010)
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Faklılıkları Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Melcher A. J. ve Beller R. (1967). Toward a Theory of Organization Communication: Consideration in Channel Selection. *Academy of Management Journal*, 1(10), 39-52
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1995). *Organizational Behavior Foundations, Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 10. Ed. USA: McGraw-Hill.
- Nural, E. (2006). Kurumlarda, işyerlerinde insan ilişkileri. *İnsan İlişkileri ve İletişim* (Ed:A. Solak). Ankara: Hegem Yayınları.
- Oswick, C. ve Keenoy, T. (1997). Managerial Discourses: Words Speak Louder than Actions. *Journal of Applied Management Studies*, 1(6), 5-13.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing Social Skills İn Organizations: Exploring The Relationship Between Communication Competence, Job Performance, And Supervisory Roles. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 2(11), 63-77
- Pehlivanloğlu, Ş. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Surecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 3(13), 257-261.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A. A.Ş'de Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayers, F. Bingaman, C. L., Graham, R. ve Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul : Rota Yayınları.

- Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport Connecticut: Quorum Books. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=101283268> (erişim: 10.09.2011).
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengöz, S. (2000). *İletişim Becerileri İle Satış Performansı Arasındaki İlişkiler (Örnek Bir Uygulama)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Surecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomson, S (2011). *Importance of Communication in an Organization*. <http://stephenthomson.articlesbase.com/business-articles> (erişim: 10.09.2011)
- Wertheim, E. G. (2011). *The Importance of Effective Communication*. <http://windward.hawaii.edu/facstaff/dagrossa-p/ssci193v/articles/> (erişim: 10.09.2011)
- Yılmaz, K. (2008). Yönetim süreçleri. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Ed: H. B. Memduhoğlu, K Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.